



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS.

“Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de Almohadas a base plumas de gallinas”

Presentado Por:

Br. Romel Ernesto Granera Martínez. Carnet. No. 95-11707-7

Br. Katherine del Carmen Montiel Espinoza. Carnet. 2007-21559

Br. Carlos Eduardo Sandoval Wheelock. Carnet No. 2001-21831

Tutor: Ingeniero Marvin Sánchez Munguía.

Managua, 22 Enero, 2015.

Dedicatoria:

Dedico esta tesina a Dios por darme la dicha de llegar a este momento con salud, así como bendecirme con la familia que tengo.

A mis padres por su cariño, comprensión y apoyo incondicional. Sin ustedes no sería lo que soy. Han sido y seguirán siendo un ejemplo a seguir.

A mi esposa Heidi, por su apoyo, comprensión y amor que me ha permitido seguir adelante en los momentos más difíciles. Es un logro de ambos.

A mis hijas Alysa Belén y Alicia Isabella por ser mi inspiración.

A mis hermanos Álvaro, Marcelo, Fulvio y Claudia por estar conmigo en las buenas y en las malas.

A mis amigos y a quienes ya no están conmigo en especial a ti abuelita Alicia por ser un pilar importante de mi vida, y por último pero no menos importante a ustedes maestros que contribuyeron en mi formación académica con sus enseñanzas día a día gracias por su apoyo.

Romel Granera Martínez

Dedicatoria:

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por haberme brindado una vida llena de aprendizaje y experiencias. Gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida.

Gracias a mis maestros por haber compartido sus conocimientos a lo largo de toda esta jornada, por el apoyo, la paciencia y su dedicación.

Para todos muchas gracias y que Dios les bendiga.

Katherin del Carmen Montiel Espinoza

Dedicatoria:

Dedico esta tesis a:

Mis padres Bertha Wheelock y Manuel sandoval quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesina, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mi hermana Claudia Sandoval, Berman Sandoval y Manuel Sandoval y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Con Cariño

Carlos Eduardo Sandoval W

1 Contenido

Introducción.....	- 1 -
Justificación.....	- 3 -
Descripción de la problemática que se convierte en oportunidad.	- 4 -
Objetivos del Proyecto.....	- 5 -
Objetivo General.....	- 5 -
Objetivos Específicos.....	- 5 -
Análisis y presentación de Resultados	- 6 -
I. Capítulo I: Plan de Negocio	- 6 -
1.1 Proyecto y Objetivos.	- 6 -
1.1.1 La idea.....	- 6 -
1.2 Elementos Conceptuales del Negocio.	- 7 -
1.2.1 Misión	- 7 -
1.2.2 Visión	- 8 -
1.2.3 Valores y Principios.....	- 8 -
1.3 Promotores del Negocio.	- 9 -
1.4 Producto Visión General.	- 10 -
1.5 Dimensiones de Calidad del Producto	- 11 -
1.6 Características técnicas del producto.....	- 11 -
1.7 Árbol Estructurado para el MRP	- 12 -
2 Puntos Fuertes y Ventajas de este Negocio.....	- 12 -
2.1 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Clientes:.....	- 12 -
2.2 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Competidores:	- 13 -
2.3 Precios de la Competencia	- 14 -
2.4 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Proveedores:.....	- 14 -
2.5 El Mercado Potencial	- 15 -
3 Plan de Marketing.....	- 18 -
3.1 Condiciones actuales para la apertura del negocio.	- 19 -
3.2 Resultados de la Calificación del Cuadrante.....	- 22 -

3.3	Matriz FODA.....	- 22 -
3.4	Estrategias y Plan Operativo.	- 23 -
3.5	Política del Producto	- 24 -
3.6	Política de Servicio y atención al Cliente.....	- 26 -
3.6.1	Seguridad en la satisfacción del cliente.	- 26 -
3.6.2	Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.	- 26 -
3.6.3	Fidelización.....	- 27 -
3.6.4	Política de Promociones y descuentos	- 28 -
3.7	Estrategia de comunicación	- 29 -
3.8	Publicidad y Promoción (Medios)	- 29 -
3.9	Presupuesto de Publicidad y Promoción.....	- 30 -
4	Plan de Ventas.....	- 30 -
4.1	Estrategias de Ventas.....	- 31 -
4.1.1	Concepto Operativo	- 31 -
4.1.2	Estrategia de captación de nuevos clientes	- 31 -
4.1.3	Fidelización de los Clientes.....	- 31 -
4.2	Fuerza de Ventas.....	- 31 -
4.2.1	Estructura.....	- 31 -
4.2.2	Criterios Funcionales y Operativos	- 32 -
4.3	Ingresos por Ventas.....	- 32 -
4.4	Presupuesto de Ventas	- 34 -
4.4.1	Ubicación del Negocio.	- 35 -
4.4.2	Área y tamaño del Negocio.....	- 36 -
4.4.3	Estructura organizacional	- 37 -
4.5	Estudio Financiero.....	- 40 -
4.5.1	Costos de Operación	- 41 -
4.5.2	Materiales Directos.....	- 41 -
4.5.3	Insumos.....	- 42 -
4.5.4	Mano de obra directa	- 43 -
4.5.5	Otros Costos.	- 44 -
4.6	Inversión del Proyecto.....	- 45 -
4.6.1	Inversión Fija.	- 45 -
4.6.2	Inversión en Activo Diferido	- 46 -
4.6.3	Capital de Trabajo.	- 48 -
4.6.4	Costos de Operación.	- 49 -
4.6.5	Financiamiento del Proyecto.....	- 49 -
4.6.6	Amortización del financiamiento.....	- 50 -
4.6.7	Estados Financieros Proyectados.	- 51 -
5	Conclusiones.....	- 54 -
6	Recomendaciones.....	- 55 -
7	Bibliografía.....	- 56 -



Introducción

El presente documento presenta un Plan de Negocios que se realizó en la ciudad de Managua en el presente año. Está dirigido a tomar la oportunidad de entrar al mercado de almohadas de plumas en nuestro país, debido a que actualmente existen pocas empresas que la comercializan, y como consecuencia, los consumidores se ven obligados a adquirirlas a precios muy altos.

Este plan está concebido considerando algunos factores que le son favorables. A esto se le suma la actitud decidida de tres Ingenieros de Sistemas quienes quieren asegurar una fuente de autoempleo y de ingresos dentro de un entorno en el que existe un mercado no muy explotado que merece ser analizado a profundidad y con detenimiento para tomar la decisión de invertir o no invertir. Es por este motivo que este trabajo posee las herramientas y los indicadores necesarios para tomar una decisión. Cabe destacar algunas características del producto a nivel internacional en donde se le considera un bien de lujo y confort pero además un producto adecuado para personas asmáticas y/o con problemas respiratorios

Este Plan de negocio toma como referencia un formato básico de Negocios que recomiendan instituciones financieras nacionales que financian a Emprendedores y Empresarios dispuestos a invertir asumiendo riesgos.

Es así que el Plan inicia con el estudio de mercado que buscará la manera de determinar la demanda potencial, los gustos, preferencias y requisitos que mayormente buscan los clientes en este producto catalogado como de Lencería. También este estudio incluye el análisis de los factores que pueden afectar al negocio usando herramientas de diagnóstico de mercado como el Diamante de Porter en el que se analiza el poder de negociación de los proveedores, compradores, competidores etc. Dichos resultados ayudan a adecuar el Mercado Mix que garantice las ventas y la posición competitiva.



En la siguiente parte, el modelo de plan de negocios orienta desarrollar todos los elementos Técnicos, Operacionales, Organizacionales y Legales que garanticen la oferta óptima en una escala adecuada al tamaño del negocio. Es importante aclarar que este negocio queda clasificado como PyME dado el volumen que pretende ofertar y el número de miembros de la organización. Además, se establecen los procesos, operaciones y tareas requeridos para la presentación final del producto, así como todos los materiales, insumos, instalaciones, mano de obra entre otras.

Posteriormente se plantean, calculan y analizan los indicadores financieros que demuestran la rentabilidad del negocio y la viabilidad para cualquier inversionista. Se toman en cuenta todos los costos y gastos en los que se incurren, planteados en los dos estudios anteriores, y se transforman en utilidades. También se incluyen todas las inversiones requeridas, los ingresos con los que se contará durante toda la vida del proyecto. Tomando en cuenta todos estos datos se evalúa el Flujo Neto de Efectivo sin financiamiento y con financiamiento, para luego determinar los indicadores financieros VPN, TIR, R B/C, y el período de recuperación, todo esto en un horizonte de 5 años.

Cada uno de los capítulos está fundamentado sobre la base del análisis de los entornos interno y externo que pueden afectar al negocio. Al final se plantean las conclusiones y se orientan algunas recomendaciones que son útiles para la sostenibilidad del negocio.



Justificación

La importancia de las MIPYMES en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de negocios que realizan y del empleo que éstas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas en especial en el sector turístico. Así, todo rubro en crecimiento provoca indirectamente el crecimiento de otros rubros como valor agregado.

A este nivel de crecimiento que viene desarrollándose en el país desde algunos años, las ideas de negocios representan la garantía para que este desarrollo sea sostenido en un horizonte de tiempo largo. Es así como muchos emprendedores perciben variadas oportunidades de negocio en el rubro de turismo tanto en la Súper estructura, Infraestructura, estructura y servicios relacionados.

Este negocio se propone con el fin de beneficiar a los emprendedores inversionistas. Además debe beneficiar a los negocios dedicados a los servicios de alojamiento, a los miembros de la organización por tener un empleo estable. Por último, beneficia a la economía nacional porque el negocio debe aportar al PIB del país.



Descripción de la problemática que se convierte en oportunidad.

Dado que Nicaragua se ha convertido en un país políticamente estable, económicamente en desarrollo sostenible y la seguridad ciudadana es uno de los mejores factores que destacan al país, todo esto ha provocado desde hace algunos años, por un lado, incremento de turistas que viajan al país, actividades sociales y políticas (como congresos, cónclaves, reuniones de grandes organismos) y por otro lado, como consecuencia de lo antes descrito, muchos inversionistas han visto la necesidad y oportunidad de invertir en Infraestructura y servicios de alojamiento.

Así, surgen otras necesidades complementarias para satisfacer esta creciente demanda de servicios de alojamiento. Entre ellas se pueden identificar: servicios de transporte, servicios gastronómicos, y además, accesorios para el arreglo de los locales de alojamiento. A estos accesorios se les conoce como productos de Lencería, entre ellos están las Almohadas.

Actualmente el mercado nicaragüense de estos accesorios no se encuentra bien estimulado, debido a que el producto no es una necesidad de primer orden para las personas. Sin embargo para los servicios de alojamiento es un producto clave. Esta demanda es satisfecha por centros comerciales que adquieren el producto desde el exterior, ya sean almohadas de algodón, de plumas o sintéticas. Los comercios se ven obligados a importar ya que nacionalmente no se producen de todos los tipos de almohadas y mucho menos a gran escala a como se han dedicado en otros países.

Es aquí que se presenta la oportunidad de negocio dado que la oferta es mínima y con precios muy elevados. Consultando entidades financieras y bancarias, se han visto con muchas expectativas los resultados de este estudio.



Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

- Diseñar un plan de negocio para la comercialización y confección de Almohadas a base plumas.

Objetivos Específicos:

- Establecer a partir de un análisis de mercado, el marketing mix como estrategia de éxito del negocio.
- Determinar los requerimientos técnicos, operacionales, organizacionales y legales que le dé estabilidad funcional al negocio.
- Determinar la rentabilidad del negocio a partir de indicadores financieros y económicos que garanticen la auto sostenibilidad en el tiempo.



Análisis y presentación de Resultados

I. Capítulo I: Plan de Negocio

1.1 Proyecto y Objetivos.

1.1.1 La idea

Desde el año 2007, Nicaragua ha venido experimentando estabilidad política, económica, jurídica y social cuando asume la Administración del gobierno el Frente Sandinista. Al mismo tiempo, junto a esta estabilidad, también se ha dado un fuerte apoyo e impulso a las PyME's por parte del gobierno, generando así grandes oportunidades de crear negocios individuales, familiares y cooperativos, esto ha ido en aumento año con año.

Esto ha traído como consecuencia que la oferta de empleo formal en negocios de bienes y servicios, aún es muy baja en nuestro país. Según algunos economistas la tasa de desempleo global (el abierto y el equivalente asociado con el subempleo) se mantiene constante en 24.5% de la población económicamente activa para el año 2013.

Por otra parte dado el aumento de la llegada de muchos extranjeros a nuestro país, tanto como turistas, inversionistas, personas en tránsito, visitantes etc... ha traído como efecto positivo, un incremento en la demanda y en la oferta de servicios de hotelería, hostales y similares, que son locales para el descanso.

Es ahí donde surge la idea entre tres personas interesadas en tener una fuente de ingreso propio, una fuente de autoempleo sostenible en el tiempo. Así surge la idea de hacer un plan que pudiera ser viable o factible que les ayudara a guiarlos por la ruta adecuada.

Entonces, el presente plan de negocio consiste en la creación de un negocio familiar dedicado a la confección y comercialización de almohadas a base de plumas de gallinas en el Departamento de Managua dirigido principalmente a locales que ofrecen servicios de descanso tales como hoteles, hostales,



hospitales y clínicas exclusivas entre otras. Con este concepto se procede a declarar parte de su cultura organizacional como es la Misión, Visión y Factores claves de éxito.

Para el diseño adecuado del plan debe recogerse la información apropiada a través de un Estudio de Mercado que contiene entre otras cosas, la información sobre precios, Targets(clientes/Objetivos), canales de distribución, los negocios locales competidores en ese mercado, ventas y otros aspectos de la comercialización del bien.

Así se podrá tomar la decisión del tamaño del mercado a captar y tener un negocio con economía de escala que ayuden a confeccionar un producto terminado con Calidad y aceptación.

También se deben determinar los elementos organizacionales que tienen que ver con la organización, junto con los elementos ambientales. Al final de esta parte, se deben incluir los elementos jurídicos legales que le permitan al negocio participar de las ventajas que las leyes aportan a estos negocios.

Todo negocio, se considera exitoso en base a su rentabilidad en el tiempo, por ello en el plan se incluyen los resultados de indicadores financieros que orienta a los inversionistas las cuotas de participación financiera, sus ganancias en un horizonte de 5 años y tomar decisiones en base a lo atractivo o en base a las expectativas de los propietarios del negocio y los requisitos establecidos por la Banca Nacional si acaso se decide trabajar con bancos para las inversiones y financiamiento.

1.2 Elementos Conceptuales del Negocio.

1.2.1 Misión:

Somos un negocio de escala Micro PyME dedicado a la elaboración y comercialización de artículos de Lencería específicamente Almohadas, dirigido al sector de servicios de descanso como hoteles y similares en la ciudad de Managua.



1.2.2 Visión:

Llegar a ser el negocio líder en confección y comercialización de Almohadas como producto que genera valor en los lugares que ofrecen servicios de descanso, ofreciendo un producto que está por encima de las expectativas del cliente. Visionar un negocio consolidado con crecimiento sostenido sobre la inversión manteniendo relaciones sólidas con los socios comerciales a largo plazo.

1.2.3 Valores y Principios

Pilares Estratégicos:

- Orientación al cliente final
- Innovación para la creación de valor
- Vivir la marca
- Eficiencia Operacional

Principios y Directrices de Manejo del Negocio.

- Resultados económicos.
- Búsqueda permanentemente de la creación de valor sostenible.
- Conducta Sinérgica con los clientes y proveedores Ganar – Ganar.
- Mantener un compromiso ético y transparente entre los socios.
- Conducta individual de entrega y perseverancia.
- Auto exigirse una conducta personal honesta, íntegra y transparente.

Relaciones sólidas con nuestros clientes.

Promover la confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.



Relaciones de Sinergia con nuestros colaboradores

Desarrollar equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano seguro y basado en el respeto de los Derecho Humanos.

Relaciones a largo plazo con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente

Estar comprometidos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

1.3 Promotores del Negocio.

A partir de la experiencia de analizar exitosos planes de negocios que fueron creados e implementados por personas creativas, un grupo de Ingenieros de Sistemas, convencidos de la posibilidad y capacidad de generar su propio Autoempleo, decidieron recopilar toda la información necesaria para crear un Plan de negocios original, sencillo pero sólido y que fuera rentable en el tiempo.

Para ello decidieron iniciar la búsqueda de una necesidad no satisfecha en el mercado o que al menos tuviese una mínima competencia con una alta y segura demanda.

Así es como identifican el comportamiento de algunas variables macroscópicas que indican el rumbo de la economía y el desarrollo. Una de estas variables que tiene un comportamiento estable y creciente desde hace algunos años, **es la variable Crecimiento del Sector turístico hotelero** , la cual presenta un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años.

Siendo que las principales características que debe poseer un emprendedor exitoso es **Capacidad de asumir riesgos**, los decididos recién egresados Ingenieros de Sistemas, han tomado la decisión de incursionar en este sector



actuando como proveedores de Productos de Lencería “Almohadas de Plumas para Hoteles”.

Estos Emprendedores tiene las siguientes características para dar inicio con esta travesía.

- ✓ Dominio teórico de Estudios de Mercado.
- ✓ Dominio y Manejo de Modelación y Pronósticos
- ✓ Capacidad inicial de crédito.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.
- ✓ Conocimiento básico del sector
- ✓ Identificación y Relaciones cordiales con proveedores de Materia Prima.

1.4 Producto Visión General.

El éxito principal que tiene el sector turístico, inicia en la transmisión del valor agregado que pueden recibir los clientes a través de los servicios que este sector ofrece. Es decir que las dimensiones de Calidad que reciben los clientes a través de los servicios, son intangibles, pero el medio a través del cual se ofrecen estas dimensiones son tangibles.

Esto quiere decir que si un cliente busca en el sector turístico un “buen descanso”, lo obtendrá en un lugar que ofrece este servicio, pero lo percibirá a través de los medios y recursos que este local posee. Esto se refiere a medios y recursos de Lencería. Uno de los principales productos de lencería es la “Almohada” porque ésta representa el producto de contacto en el máximo nivel de descanso para cualquier persona. Es ahí donde el cliente encontrará una brecha entre el Servicio esperado y el Servicio percibido. Por tanto, la Almohada se convierte en el “Core Bussiness”, es decir que la Almohada es el producto que aporta la mayor parte del beneficio a los negocios dedicados a ofrecer servicios de descanso.



1.5 Dimensiones de Calidad del Producto.

Es de todos sabido que existen todo tipo de Almohadas pero no todas ofrecen los mismos beneficios o dimensiones de Calidad. Por tanto, el producto Almohada ofrecido por este negocio, es una almohada con las siguientes características técnicas que le confieren valor agregado y la diferencian de los productos de la competencia:

- Mayor Capacidad de Absorción del calor.
- Mejor maleabilidad y flexibilidad según el cliente lo requiera.
- Alto comportamiento Hipo alérgico para los asmáticos.
- Mayor durabilidad.
- Bajo índice de generación de cargas estática por rozamiento.
- Mínima capacidad de resistencia al flujo de aire.

1.6 Características técnicas del producto.

- Tamaño de la almohada 51cm x 66cm.
- Peso de la almohada 1.1 Lbr.
- Vida Útil de la almohada es de 1 a 2 años.
- Plumaz 0.88 Lbr.
- Tela Dacron 1 ½ Yardas.
- Entretela de Tela 1 ½ Yardas.
- Bolsa Plástica de 52cm x 62cm.
- Hilo de algodón 4 Yardas.



1.7 Árbol Estructurado para el MRP.

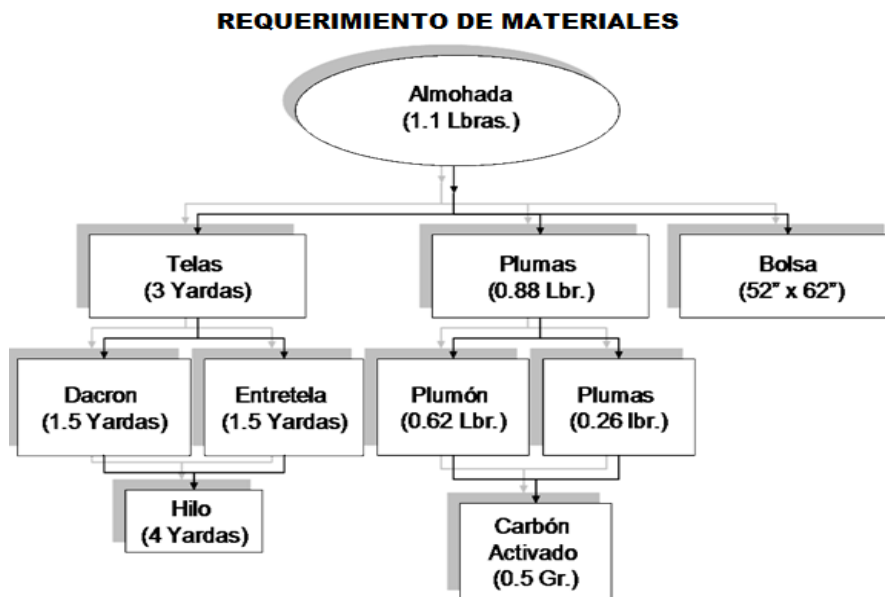


FIGURA No. 1: REQUERIMIENTO DE MATERIALES

2 Puntos Fuertes y Ventajas de este Negocio.

A continuación se presentan los puntos fuertes y las ventajas que se pueden aprovechar para consolidar este negocio. Estos puntos se analizan en base al modelo de Porter con respecto a los clientes, con respecto a la competidores, con respecto a los proveedores, con respecto a los posibles productos sustitutos entre otros.

2.1 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Clientes:

Se han tomado como clientes potenciales a todos aquellos locales dedicados a ofrecer servicios de descanso, entre ellos están Hoteles, Hostales, Hospedajes, Hospitales, Clínicas, otros distribuidores y público en general. Estos clientes presentan los siguientes puntos fuertes y ventajas:



- Alta capacidad de compra.
- Credibilidad de cumplimiento de pago.
- Conocimiento amplio del producto.
- Posee demanda constante y controlada.
- Es de fácil ubicación y acceso.

De estos puntos fuertes y ventajas, los Hoteles poseen estas características con mayor pronunciación, por ello se convierten al mismo tiempo **TARGET**, es decir clientes objetivos.

2.2 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Competidores:

Según la investigación de gabinete realizada, los principales competidores son todos aquellos negocios que ofrecen Productos similares de confort para el dormitorio. Sin embargo se determinó, a través de estas investigaciones en el MIFIC, que en Nicaragua no existen negocios que confeccionen almohadas rellenas de plumas, y la demanda actual es cubierta con importaciones hechas por los propios hoteles y algunas casas comerciales. Entre los centros de compra en donde se oferta este producto están:

- PriceSmart
- Almacenes SIMAN
- Centro comercial Managua
- Life court.
- Mabale.



2.3 Precios de la Competencia¹.

Competidor	Características del producto	Precio
Almacenes Siman	51 x 66 cm (Plumas)	\$ 16
Price Smart	51 x 70 cm (Algodón)	\$ 12
Centro Comercial Managua	51 x 66 cm (Algodón)	\$ 14
Mabale	51 x 60 cm (Wata)	\$ 12
Life Court	51 x 66 cm (Plumas)	\$ 15
Extranjero*	51 x 66 (Plumas)	\$ 24

Tabla 1 . Detalle de Precios de la Competencia

Esto ilustra más claramente que el mercado está siendo poco explotado y representa una oportunidad real de incursionar en dicho mercado.

Siendo éstos, los negocios de mayor competitividad, se pueden resumir los puntos fuertes y ventajas que poseen con respecto al negocio que se está presentando. Estos son:

- Amplia capacidad de importación y compra.
- Suficiente capital para implementar estrategias de posicionamiento.
- Prestigio y fidelización de los clientes.
- Fuertes relaciones con los proveedores.
- Amplio catálogo y modelos.

A pesar de lo anterior, el negocio propuesto pretende alcanzar estos puntos fuertes a través de estrategias de posicionamiento que serán atractivas para los clientes.

2.4 Puntos fuertes y ventajas con respecto a los Proveedores:

Los principales proveedores para el producto elaborado son según el MIFIC:

- Cándido V Paiz Ramírez: Batahola Sur Visado de la Embajada Americana, 1 c. al S. 2 c. al O. 10 vrs. al S.

¹ Estos precios son promedios de ofertas en e-commerce



- Casa del Colchón Los Ángeles. Igl. El Calvario 1 c. al E. 1 c. al S. Mcd. Oriental. Managua.
- Colchones Doña Chilo Bo. Camilo Chamorro. Talleres Kelly 50 vrs. al E.
- Francisco Javier Castro Bo. Ricardo Morales Avilés. Taller de Bicicletas El Gordo 50 vrs. al N. Bluefields.
- José Ramón Pérez Portugal. Bo. Camilo Chamorro. Semáforo. la Subasta, 1 c. y 75 vrs. al O.

De ellos se puede mencionar algunos puntos fuertes y ventajas que posee el negocio con respecto a estos proveedores.

Según el Código arancelario Decreto # 128, sobre los gravámenes y tarifa de importación, los negocios que se dedican a elaborar colchones, almohadas, etc a base de pluma de gallina, deberán pagar el gravamen específico de 1.5 y ad valorem del 20%. Esto hace que como materia prima importada sea un poco cara. Es por ello que la industria manufacturera de estas almohadas, busquen la materia prima dentro del país. Así se puede resumir lo siguiente:

- Existencia suficiente de Materia Prima.
- Facilidad de Compra y Rápida Entrega.
- Buenas condiciones de compra y de pago.
- Pago en moneda nacional o extranjera.
- Accesibilidad
- Responsabilidad.
- Seguridad.

2.5 El Mercado Potencial.

Está compuesta por todos aquellos establecimientos de la Oferta Nacional de Alojamiento que reúne las condiciones mínimas para hospedarse de conformidad a cánones internacionales determinados.



Según el INTUR, hasta el año 2012, Nicaragua tenía la siguiente oferta de Alojamiento que incide directamente sobre la cantidad de almohadas de demanda y de oferta ya que éste es un producto de Demanda Dependiente:

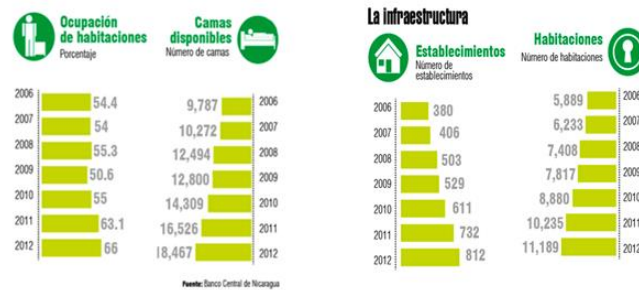


Figura 2. Infraestructura de Alojamiento

Debido al flujo de turistas que está llegando al país, la capacidad de camas también mostró en los últimos seis años un crecimiento del 88.6%, al pasar de 9,787, que había en 2006, a 18,467 en 2012, precisa el informe del Banco Central de Nicaragua .Si se tiene un promedio de 16 habitaciones por local y 2 camas por habitación, y 2 almohadas por cama, se tendrá una demanda con crecimiento a una tasa del 10% anual.

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Nº de Hoteles y Similares	503	529	611	732	812
Nº de Habitaciones	7,408	7,817	8,880	10,235	11,189
Nº de Plazas (Camas)	12,494	12,800	14,309	16,525	18,467
Nº Almohadas/Cama	24,988	25,600	28,618	33,050	36,934

TABLA 2. DEMANDA DE ALMOHADAS

Según la última fila de la tabla, se pueden observar los valores de la demanda para almohada como un producto de Demanda Dependiente, es decir que se consideran 2 Almohadas por cama.

A partir de la demanda potencial, se toma como referencia la siguiente tabla que está relacionada con la recomendación que hace sobre la adecuada participación en el mercado considerando algunos aspectos del producto y de la



competencia que propone la Metodología CEFE sobre elaboración de Planes de Negocio².

	Número de Competidores	Su Tamaño	Características de su Producto	% Participación en el Mercado
1	Muchos	Grande	Similar	0 - 2,5
2	Pocos	Grande	Similar	0 - 2,5
3	Uno	Grande	Similar	0 - 5
4	Muchos	Grande	Diferente	0 - 5
5	Pocos	Grande	Diferente	5 - 10
6	Muchos	Pequeño	Similar	5 - 10
7	Pocos*	Pequeño	Similar	5 - 10
8	Muchos	Pequeño	Diferente	5 - 10
9	Uno	Pequeño	Diferente	5 - 10
10	Pocos	Pequeño	Diferente	20 - 30
11	Uno	Pequeño	Similar	20 - 50
12	Uno	Pequeño	Diferente	40 - 80
13	No hay competidor			100

TABLA 3. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para determinar la demanda futura se puede realizar una proyección para los siguientes 5 años a través del método de regresión lineal, y se obtienen los siguientes resultados:

$$Y = ax + b \Rightarrow Y = 3134.4 x + 20435.2 \text{ con } r = 0.9847$$

Siendo

a: 3134.4

b: 20435.2

X: para cualquier año que se proyecte

Por tanto para los siguientes 5 años el crecimiento de la demanda será

	<i>Miles de Unidades</i>				
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Demanda	39,241	42,376	45,510	48,645	51,780

TABLA 4. PROYECCIÓN CRECIMIENTO DE LA DEMANDA

² CEFE Internacional UNI – PAE 2005.



A partir de esta información y considerando las pautas para tomar la decisión sobre el tamaño o escala del negocio según tabla CEFE que aconseja la participación en el mercado, se toma el 10% para iniciar el negocio.

Así, se considerar tomar el 10% de la demanda a captar. Esto es:

<i>Miles de Unidades</i>					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Demanda	3,924	4,238	4,551	4,865	5,178

TABLA 5. PROYECCIÓN CRECIMIENTO DE LA DEMANDA

3 Plan de Marketing.

Al basar la principal actividad de éxito de cualquier negocio, se puede definir a grandes rasgos que **el plan de marketing** es la planificación *del “cómo realizar de manera eficaz la comunicación desde la marca del producto al público”*. Para elaborar un Plan de Marketing serán importantes factores tales como la claridad, la realidad y la objetividad. Debe ser revisado anualmente y debe permitir cierta flexibilidad para acomodarlo a los cambios que suceden en el mercado. Por ello se inicia con un FODA para encontrar las mejores estrategias de mercado.



FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1.- Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales.		D1.- Falta de conocimiento de manejo al cliente	
F2.- Excelente relación de trabajo en equipo en áreas operativas y desarrollo		D2.- Sistema de gestión de financiera, no definido.	
F3.- Flexibilidad organizacional por el tamaño del negocio.		D3.- Desorden en la propuesta de los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo	
F4.- Competencias sólidas en el área de mercadeo.		D4.- Deficiente propuesta de gestión en el control y seguimiento de las ventas.	
F5.- Precios aceptables y competitivos		D5.- Posible resistencia a la espera de la rentabilidad del negocio.	
F6.- Compromiso constante en asumir riesgos.		D6.- Gestión de clientes no definida..	
F7.- Capacidad del negocio para el desarrollo de nuevos productos o serv			
F8.- Disponibilidad de local propio.			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1.- Mercado no cubierto en su totalidad.		A1.- Poca rotación del producto.	
O2.- Entrada a mercado nuevo .		A2.- Entrada potencial de nueva competencia en el mercado.	
O3.- Permanente auge de crecimiento del sector de servicios de alojam.		A3.- Clientes muy exigentes.	
O4.- Fuerte apoyo del gobierno a las PyME.		A4.- Epidemias que afectan a las aves que son fuente de materia prima	
O5.- Producto que no daña al medio ambiente.		A5.- Constante subida de precio del petróleo, afectando costos de transporte	

CUADRO 1. ANÁLISIS FODA

3.1 Condiciones actuales para la apertura del negocio.

Una vez establecidas las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades resulta importante clasificar la situación actual del entorno externo con respecto al entorno interno, para ello se dan valores representativos de las condiciones actuales relacionadas con las posibilidades de apertura del negocio de acuerdo al impacto o relevancia que tienen éstas sobre el mismo, cabe destacar que las valoraciones a partir del criterio del inversionista.

Para obtener el vector representativo una vez construido el cuadro FODA (Cuadro 1) se procede con los siguientes pasos:



1. Crear el rango de puntuaciones de acuerdo a su nivel de relevancia. Para el presente caso, se usa el rango de 1 a 10, donde 1 indica que no es relevante y 10 que es muy relevante.
2. A cada rubro del cuadro FODA se le asigna una puntuación, valorando el nivel de relevancia que tiene ésta sobre la negocio.
3. Se suman las puntuaciones de cada rubro y se separan en Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
4. Se calcula la diferencia entre las Oportunidades y Amenazas (la que representa el eje “y” del vector representativo) y la diferencia entre Fortalezas y Debilidades (la que representa el eje “x” del vector representativo).
5. Se grafica el vector representativo y el mismo representa la condición básica de apertura del negocio.

A continuación se presentan el procedimiento y los resultados

Categoría	Puntuación
<i>Oportunidades</i>	
O1.- Mercado no cubierto en su totalidad.	9
O2.- Entrada a mercado nuevo .	8
O3.- Permanente crecimiento del sector de servicios de alojamiento.	10
O4 .- Fuerte apoyo del gobierno a las PyME.	7
O5.- Producto que no daña al medio ambiente	5
Total	39



Amenazas	
A1.- Poca rotación del producto.	5
A2.- Entrada potencial de nueva competencia en el mercado.	6
A3.- Clientes muy exigentes.	9
A4.- Epidemias que afectan a las aves como fuente de materia prima	7
A5.- Costos inestables de transporte por subida del petróleo	7
Total	34
Fortalezas	
F1.- Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales.	7
F2.- Excelente trabajo en equipo en áreas operativas y desarrollo	8
F3.- Flexibilidad organizacional por el tamaño del negocio.	8
F4.- Competencias sólidas en el área de mercadeo.	9
F5.- Precios aceptables y competitivos	8
F6.- Compromiso constante en asumir riesgos.	7
F7.- Alta Capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios	4
F8.- Disponibilidad de local propio.	10
Total	61
Debilidades	
D1.- Falta de conocimiento de manejo al cliente	9
D2.- Sistema de gestión de financiera, no definido.	8
D3.- Desorden en la propuesta de los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo	10
D4.- Deficiente propuesta de gestión en el control y seguimiento de las ventas.	10
D5.- Posible resistencia a la espera de la rentabilidad del negocio.	4
D6.- Gestión de clientes no definida..	6
Total	47

CUADRO 2. RESULTADO DE MATRIZ FODA

Por lo tanto aplicando los cálculos de diferencias entre los totales de las categorías se obtiene como resultado:

$$\sum \text{Oportunidades} - \sum \text{Amenazas} = 39 - 34 = 5$$

$$\sum \text{Fortalezas} - \sum \text{Debilidades} = 61 - 47 = 14$$

Con estos valores se definió el vector representativo del posicionamiento del negocio en las condiciones actuales, el cual se muestra en el Figura No. 3, dando como resultado **CONDICIONES IDEALES o POSICION IDEAL** del negocio.

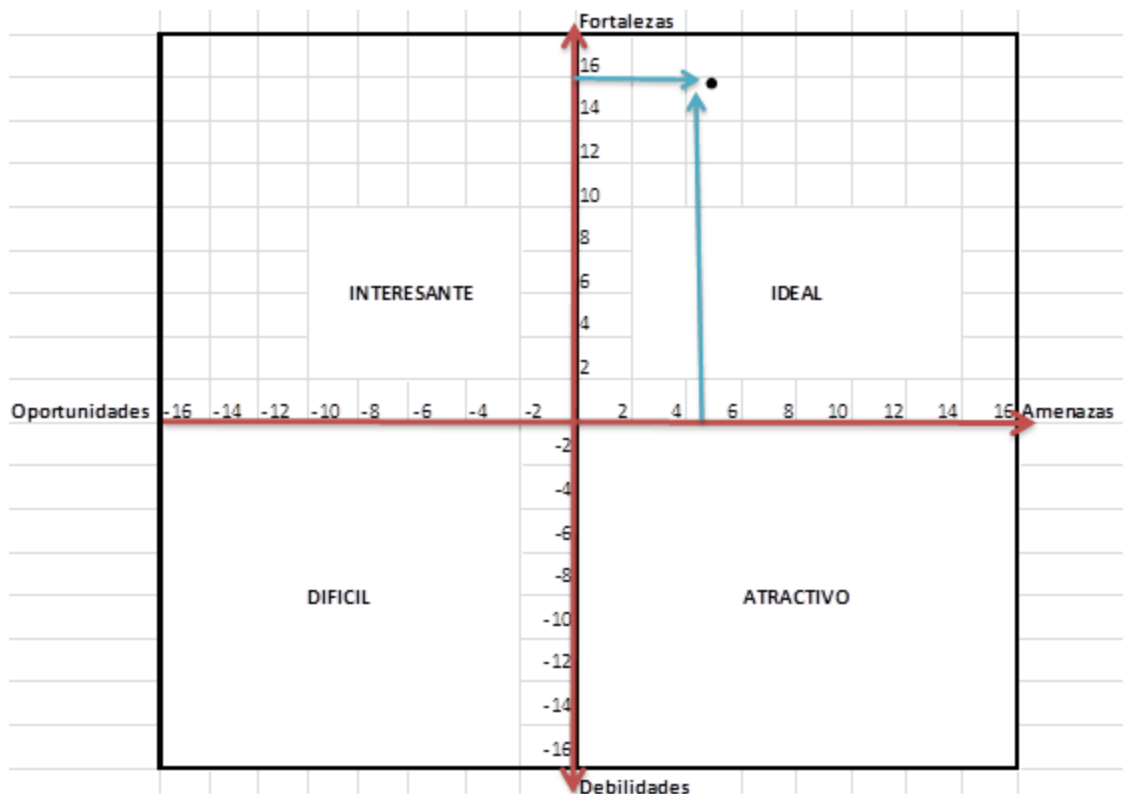


FIGURA 3. POSICIÓN DEL NEGOCIO

3.2 Resultados de la Calificación del Cuadrante.

La posición del negocio para iniciar operaciones, se encuentra en una situación IDEAL, porque se demuestra que las FORTALEZAS superan a las DEBILIDADES, así mismo sucede con las AMENAZAS que son superadas por las OPORTUNIDADES, pero todo dependerá del tipo de gestión empleada en la aplicación de estrategias para que esta situación sea aprovechada al máximo.

3.3 Matriz FODA.

En base a lo anterior, se procede a desarrollar la matriz FODA, que permitirá aprovechar todas las condiciones planteadas.



SITUACIONES INTERNAS	FORTALEZA	DEBILIDADES
	F1.- Profesionalización del recurso humano en áreas gerenciales. F2.- Excelente trabajo en equipo en áreas operativas y desarrollo F3 .- Flexibilidad organizacional por el tamaño del negocio. F4 .- Competencias sólidas en el área de mercadeo. F5 .- Precios aceptables y competitivos F6 .- Compromiso constante en asumir riesgos. F7 .- Alta Capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios F8 .- Disponibilidad de local propio.	D1.- Falta de conocimiento de manejo al cliente D2.- Sistema de gestión de financiera, no definido. D3 .- Desorden en la propuesta de los procedimientos administrativos, operativos, ventas y de desarrollo D4 .- Deficiente propuesta de gestión en el control y seguimiento de las ventas. D6 .- Posible resistencia a la espera de la rentabilidad del negocio. D7 .- Gestión de clientes no definida..
SITUACIONES EXTERNAS OPORTUNIDADES	E1 Analizar el tipo de producto y los ciclos de compra de los consumidores potenciales. O1,O2,O3,O4,F1,F3,F4,F7,F8	E3 Alianza estratégica con proveedores y clientes O2,O4,D1,D2,D3,D5,D6
AMENAZAS	E2 Desarrollar un Sistema de Gestión de Ventas y Compras, A2,A3,,F1,F2,F3,F4F5,F6,F8	E4 Implantación del modelo del negocio A2,D1,D3,D4,D7

CUADRO 3. MATRIZ FODA

3.4 Estrategias y Plan Operativo.

- E1-Analizar el tipo de producto y los ciclos de compra de los consumidores potenciales.
- E2-Alianza estratégica con proveedores y clientes.
- E3-Desarrollar un Sistema de Gestión de Ventas y Compras.



A3	Definir tácticas de relaciones a largo plazo.	Modelo de Contrato	0
A3.1	Organizar listado de clientes	Listado de Clientes.	0
A3.2	Diseñar rutas de pedidos y entrega según prioridad.	Mapa de rutas.	0
A3.3	Declarar los procesos de desarrollo de los servicios de pedido y entrega.	Flujograma de procesos	0
A3.4	Diseñar el prototipo del Sistema de Facturación.	Modelo Prototipo inicial	0
A3.5	Entregar prototipo de prueba.	Sistema de prueba	0
A3.6	Diseñar el producto definitivo.	Software final	0

- E4-Implantación del modelo del negocio.

ID	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIDA DE CONTROL	COSTO \$	REFERENCIA
A4	Implantación del Modelo Organizacional			Pirámide Documental del negocio.	\$,1,550	(ANEXO # 1)
A4.1	Capacitación y entrenamiento de los colaboradores.			Empleado capacitado en los valores y cultura.		
A4.2	Diseminación de la cultura por todo el negocio			Murales elaborados		
A4.3	Diseñar Manual de funciones			Resultado de oferta de nuevo servicio	\$,4,600	(ANEXO # 1)
A4.4	Diseñar un sistema de incentivos y salarios			Plan de oferta de servicio		
A4.5.	Establecer plan de vivencias con clientes y proveedores.			Campaña diseñada		
				TOTAL DEL PRESUPUESTO E	\$ 7,650.00	

3.5 Política del Producto

Se conoce como Política de Productos, al conjunto de atributos físicos o psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades. Según esto, cualquier cambio en la apariencia física (diseño, color, tamaño...) por pequeño que sea crea un nuevo producto.



“Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de Almohadas a base plumas de gallinas”.

Es por ello que el negocio de Almohada recoge en su concepto, la relación que establece cualquier persona que busca descanso con este accesorio de Lencería. Siempre que alguien va a descansar aún en un sofá, en el asiento del carro, en una recámara etc. lo primero que busca es una Almohada.

En una sola frase, la política del producto es:

“Ofrecemos un producto para toda la familia que contiene los requisitos de un accesorio ideal para el descanso, compañía, sueños y esperanzas. Será muy placentero todos los momentos en que la abraza. Se lo aseguramos, no querrá soltarla y dirá “Siempre Mía”

Parte de la política será también, la gestión de la reposición del producto, ya que se considera obsoleta después de un período de 2 años.

MARCA E IMAGEN:

La Almohada tendrá como marca ***“Siempre Mía”*** Esto es porque recoge en una sola frase el “Insight” asociado a este producto, que son las revelaciones inspiradoras de la naturaleza humana que permiten entender la verdadera esencia del uso o consumo de este producto. Lo asocian a descanso, secretos, compañía, compartimentación, sueños y esperanzas, entre otras cosas. Por eso el fondo Azul que representa inmensidad.





3.6 Política de Servicio y atención al Cliente.

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización son uno de los pilares sobre los que se debe fundamentar el éxito y diferenciación de los posibles competidores.

Tres son los fundamentos sobre los que se sustentará nuestra política de clientes:

3.6.1 Seguridad en la satisfacción del cliente.

Un elemento básico diferencial que valora y fideliza al cliente, es la “*garantía de satisfacción*”, compromiso por el cual nos comprometemos al cumplimiento de tiempos de entrega, servicios completo estándares de calidad predefinidos e incorporados en el producto.

Sobre esta premisa que significa un compromiso contractual, actuará un responsable específico del negocio que tendrá como misión dar seguimiento permanente de las garantías aplicadas, por reclamos recibidos y de las soluciones adoptadas así como los subsiguientes costes por parte del negocio y la evaluación de las distintas causas de fallo.

3.6.2 Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.

Nos diferenciarnos substancialmente por el trato personalizado y excepcional, Por la información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes, es un elemento clave del posicionamiento de nuestra marca en el mercado.



Para lograrlo nos basaremos en tres elementos:

- a) Cada cliente tendrá un espacio determinado en la base de datos asociado a su cuenta en las que se gestionarán: pagos, productos obsoletos, reclamos etc.
- b) Adicionalmente, se creará un área de calidad para la atención a distancia de los clientes, la recepción de sus quejas y sugerencias y la información sobre el estado de las soluciones provistas.
- c) Todo el personal del negocio sin excepción, recibirá formación concreta respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación. Se dispondrá de un manual con normas específicas al efecto.

3.6.3 Fidelización.

Naturalmente, un factor esencial del éxito de todo negocio, es conseguir la renovación de los contratos de los clientes o su repetición en la compra incrementada de los productos que se ofrecen.

Por tanto, es bastante claro que éste, es un elemento imprescindible para optimizar los esfuerzos en marketing y los costes de venta. Por esta razón se propone un programa de fidelización de los clientes basado en los siguientes elementos:

a) Incentivos:

Descuentos y regalos de colaboración para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de las compras.

b) Cliente preferente:

Es un programa de Estratificación de Cliente clasificándolo de Cliente Preferente aquél que en función del volumen o la constancia, dicho cliente



obtenga ventajas diferenciales de descuento y promoción respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichas ventajas no serán subjetivas ni secretas sino públicas y notorias.

c) Acciones promocionales internas:

Todos los clientes serán objeto de promociones puntuales (3 al año) de forma que tengan oportunidades distintas de modo que se mantenga su interés, atención y regularidad en el consumo.

3.6.4 Política de Promociones y descuentos

Independientemente de las acciones internas encaminadas a la fidelización de los clientes (que siempre serán cualitativamente superiores), la principal estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes será sobre la base del concepto:

¡ Prueba nuestro producto y dirás Siempre Mía!

Por ello es que las promociones, no se fundamentarán en la realización de simples descuentos, sino en facilitar que los clientes potenciales prueben la calidad de nuestro producto de forma fácil y gratuita. A tal efecto se debe diseñar una almohada pequeña estilo cojín como “prueba gratuita” de muy bajo coste interno y alto nivel de efectividad para el cliente.

Se trata de:

- ✓ Una demostración de los requisitos de calidad incorporados y que obtienen con nuestro producto.
- ✓ Una demostración visual y tangible de la reducción de costes que pueden obtener a través de nuestro producto.



3.7 Estrategia de comunicación.

El negocio debe posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:

- a) **Un concepto coyuntural:** “No la pierdas, hazla tuya para siempre”
Destinado a reforzar el nombre de la marca. Este mensaje se irá compenetrando en la mente del cliente a medida que el mercado evolucione.
- b) **Somos originales:** No somos como los demás, somos los originales en ofrecer un producto con materia prima original y no con productos sustitutos.
- c) **Años de experiencia y éxito:** Somos un negocio joven pero reunimos en nuestro equipo la mayor y mejor experiencia real y demostrable del sector.
- d) **Compromiso de calidad y servicio:** garantía de satisfacción No nos limitamos a las promesas, ofrecemos nuestro compromiso por escrito con el cliente: “garantía de total satisfacción”.

Prueba nuestro producto! Gratis y sin compromiso.

3.8 Publicidad y Promoción (Medios).

La estrategia de acciones del marketing se basará en la Sinergia, multiplicidad y constancia por un lado y estricta orientación al target por el otro, trabajando en estas grandes líneas:

- 1. **Publicidad y promoción con medios tradicionales:**
 - Publicidad en prensa y revistas específicas.



- Marketing Directo (mailing) a hoteles y locales con servicios de alojamiento.

2. **Publicidad en línea:** web/s corporativa/s interactiva y con valor añadido.

3. **Relaciones públicas y acuerdos con medios:** Desarrollar una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante iniciativas de promoción.

3.9 Presupuesto de Publicidad y Promoción.

<i>Descripción</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total US \$</i>	<i>Total C\$</i>
Brochures/ Fotocopias	·\$ 0.1	1000 unidades	100.00	2,550.00
Medios Escritos	\$ 500	4 anuncio/año	2,000.00	51,000.00
Publicidad Telefónica	\$ 0.12	200 Minutos	24.00	612.00
Tarjetas de presentación	\$ 0.18	300 unidades	54.00	1,377.00
Total			\$ 2,178.00	C\$55,539.00

TABLA 6. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

4 Plan de Ventas.

Se debe estar convencido de que para el desarrollo del negocio en un entorno competitivo, se precisa de una **poderosa fuerza de ventas** sostenida por una estrategia agresiva. Sólo de esta forma se podrá abrir una brecha importante y suficiente para captar la cuota de mercado establecida.



4.1 Estrategias de Ventas.

4.1.1 Concepto Operativo:

La base de datos de los contactos obtenidos anteriormente, serán utilizados para convertirlos en agenda de visitas a estos contactos por parte de los propietarios del negocio. Para convertir dichos contactos en ventas efectivas, se dispondrá de una fuerza de ventas compuesta el primer año por los socios propietarios como vendedores especializados.

4.1.2 Estrategia de captación de nuevos clientes.

Los vendedores dispondrán y serán específicamente entrenados en un modelo de presentación específico que tiene como objetivo, en un primer paso, conseguir que el nuevo cliente tome una prueba de la Almohada y, en seguida, conseguir su conversión (vender). La idea esencial es que nuestros vendedores presenten al cliente los beneficios tangibles (en cifras) y concretos que le reportará tener una compra del producto.

4.1.3 Fidelización de los Clientes.

Esta será la segunda y decisiva tarea de la fuerza de ventas. Cada vendedor tendrá una cartera de clientes asignados a los que deberá atender de forma frecuente siguiendo la estrategia mencionada anteriormente.

4.2 Fuerza de Ventas.

4.2.1 Estructura:

Sabiendo que el negocio es una PyME, en el primer año todos los miembros del negocio, harán las funciones de vendedores y tendrán la capacidad de realizar contratos y tomar decisiones con respecto a captar clientes.



El segundo año y habiendo cumplido los objetivos globales, se creará un segundo equipo y se reorganizarán las tareas en función de los objetivos anuales de venta. Con esa ampliación se nombrará un Jefe de Ventas que se ocupará específicamente de la gestión de esta área.

4.2.2 Criterios Funcionales y Operativos.

La gestión de la fuerza de ventas se basará en:

- **Trabajo por objetivos.**

Remuneración y evaluación vinculadas por las ventas anuales y mensuales.

- **Calidad de la venta.**

Seguimiento de la ejecución de las ventas, y seguimiento del cumplimiento de los requisitos de calidad.

- **Seguimiento, formación y motivación permanentes.**

Seguimiento proactivo de la actividad cotidiana, formación continua en Mercadeo, Administración y otras competencias afines. Información y motivación permanentes de los vendedores.

- **Competitividad y orientación al éxito.**

Fomento de la competitividad y premio a los mejores vendedores, espíritu de equipo competitivo, orientado únicamente al éxito (evaluación por resultados).

4.3 Ingresos por Ventas.

Los ingresos se obtienen de acuerdo al precio establecido para cada almohada se deben considerar para la estrategia de precios, a la competencia, los costos y gastos de ventas. Además, se deben considerar la proyección de ventas para un horizonte de 5 años como recomienda la Banca Nacional por considerar que es un tiempo prudencial para mantener o abandonar un negocio.



Considerando estos elementos se ha proyectado un precio de venta de \$ 11 por unidad dado que los proveedores han considerado vender su materia prima en \$ 3.50 la unidad ya armada. Es decir que al negocio le tomaría solamente el remate de las almohadas y el empaque.

Se ha hecho un crecimiento en la demanda calculando las tasas de crecimiento Aritmético y Geométrico para conocer el comportamiento. Sin embargo se ha hecho también un pronóstico utilizando el Método de Regresión Lineal que es el que mejor se ajusta a los datos establecidos en el informe del Banco Central.

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Nº de Hoteles y Similares	503	529	611	732	812
Nº de Habitaciones	7,408	7,817	8,880	10,235	11,189
Nº de Plazas (Camas)	12,494	12,800	14,309	16,525	18,467
Nº Almohadas/Cama:	24,988	25,600	28,618	33,050	36,934
TABLA 7. CRECIMIENTO DE LA DEMANDA					

Tasas de crecimiento

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa Crecimiento/ año	0.177840	0.023906	0.105450	0.134152	0.105100
Tasa Aritmética ($\sum Xi/n$)	0.0989	9.89%			

TABLA NO. 8: TASAS DE CRECIMIENTO

Tasa Geométrica (Raíz n (πXi) **0.07821** **7.8%**

Pronóstico utilizando el Método de Regresión Lineal para pronósticos.

$$Y = ax + b \Rightarrow \quad a = 3134.4 \quad b = 20435.2 \quad r = 0.98$$

A pesar de tener los datos correspondientes a tasas de crecimiento, se usan los datos de regresión dado su exactitud y adecuación a pronósticos.



Por tanto, las proyecciones y Considerando capturar el 10% de esta demanda se tiene una demanda potencial de:

CRECIMIENTO DE DEMANDA	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento Aritmético 9.89% a partir 2013	44,601	49,015	53,865	59,194	65,048
Crecimiento Geométrico	46,268	50,042	53,767	57,961	
Crecimiento Estimación Lineal $a = 3134.4$ $b = 20435.2$ $r = 0.98$	39,242	42,376	45,510	48,645	51,779
Considerando capturar el 10% de esta demanda se tiene una demanda potencial de:	3,924	4,238	4,551	4,864	5,178
Considerando un Precio de US\$ 11.5	1150,760	1242,676	1334,592	1426,509	1518,425

TABLA 09. PROYECCIÓN CRECIMIENTO DE LA DEMANDA

Esta última fila es la que corresponde a los valores que se utilizarán para la proyección de ingresos.

4.4 Presupuesto de Ventas.

En este apartado se presenta de manera resumida el presupuesto de venta partiendo de la premisa que los dueños del negocio harán las funciones de personal de ventas, dado el conocimiento de técnicas de marketing. También contratarán 2 personas ayudantes. Por tanto el salario de ventas refleja solamente el de los dos ayudantes. A continuación se desglosan algunos rubros para su comprensión.

- Salario 2 Vendedores C\$ 4,500 c/u.
- Material de Empaque: Bolsa de polietileno de alta densidad
C\$ 1.75/und. x 3,924.16 u = C\$ 6827,28
- Gastos por fletes de distribución: Depreciación y mantto. de vehículo \$ 6000/año.



Salarios - Personal de ventas	C\$126,000.00
Publicidad	C\$55,539.00
Viajes, Viáticos (C\$1000/mes/C.U)	C\$24,000.00
Teléfono fijos/Celulares(U\$ 40)/mes	C\$6,120.00
Material de Empaque (US\$0.10/BOLSA * Demanda 1er mes)	C\$6,867.28
Gastos por fletes de distribución: Depreciación y mantto. de vehículo	C\$6,000.00
Papelería /artículos de Escritorio	C\$2,345.00
TOTAL	C\$226,871.28

TABLA NO. 10: GASTOS POR FLETES

Estudio Técnico.

El estudio técnico permite establecer los elementos técnicos organizacionales y operacionales para llevar a cabo la confección de forma sincronizada, a partir de los resultados del estudio de mercado el cual da la pauta para calcular la capacidad que debe tener. Así como también define la ubicación ideal del negocio, los procesos que involucra la fabricación de este producto, y también contiene los detalles para la legalización como un negocio del sector Formal.

4.4.1 Ubicación del Negocio.

Según uno de los socios, posee una propiedad amplia y reúne las condiciones para transformarlo en un local para este negocio y dado que para la elaboración de las almohadas no se requiere de gran espacio, se ha tomado la decisión de aprovechar dicho local.

Este local está ubicado en la zona urbana aledaña a Sabana Grande. Entrada de la Cañada 2 km al Este. Existe calle pavimentada, rutas de tráfico, luz eléctrica, Red Telefónica, Red de alcantarilla y agua potable, Internet.



4.4.2 Área y tamaño del Negocio.

El área y condiciones asignadas para el negocio, tendrá las siguientes características de espacio:

- Área 20 x 20 mts cuadrados, tamaño estándar de cualquier casa de Managua y suficiente espacio para mantener oficinas de atención al cliente, bodega de producto terminado y oficinas de la gerencia general.
- Se considera un valor de \$150 mensuales del alquiler para tener un monto asignado para mantenimiento del local.

El negocio estará estructurado y dividido en dos módulos básicos: el módulo administrativo con el módulo de confección. El 1er módulo administrativo está compuesto por la recepción y actividades de mercadeo; mientras que el módulo de confección está compuesto por la división de limpieza, secado, confección y almacenes de materia prima y productos terminados.

- **Materiales y equipos de planta.**

- 4 Tijeras industriales de corte con dientes sierras para las plumas
- 2 Tijeras de corte de tela de costurera
- 6 pares de Guantes de puño pequeño de cuerina
- 6 Gafas protectoras
- 2 Máquina de coser de puntada fina
- 1 Vehículo (camión pequeño), Marca: Hyundai, Modelo: H100, combustible Diesel, Motor 1800cc, año 1997.
- 60 Saco de almacenaje de un quintal
- 1 Bascula pequeña

- **Tamaño del local.**

Se define el tamaño conforme a la proyección de la demanda calculada en el estudio de mercado. El tamaño lleva una estrecha relación con esos resultados para lograr crear una planta con Economía de Escala que cuente con



la capacidad adecuada para satisfacer un porcentaje suficiente de la demanda en su primer año de operación.

4.4.3 Estructura organizacional.

Los negocios eligen la estructura organizativa que mejor se adapte a ellas sobre la base de factores tales como su tamaño, clientes, empleados y productos que fabrican. Dado la naturaleza de este negocio, la estructura que más utilizan básicamente las Pyme, es una estructura organizativa horizontal.

- **Ventajas:**

Es una estructura organizacional plana, existen muy pocos niveles de mando. Los empleados responden directamente a los dueños de los negocios. Los propietarios confían en las capacidades de juicio y evaluación de sus empleados y le dan poder para tomar decisiones en su nombre.

- **Beneficios:**

Las pequeñas negocios se benefician enormemente mediante el uso de una estructura organizacional plana, ya que los propietarios pueden motivar a sus empleados con eficacia. La administración también es capaz de observar directamente y monitorear el desempeño de los empleados. Esta estructura organizativa elimina la burocracia, y el negocio no paga salarios sin contrapartida a los intermediarios.

- **Limitación:**

A medida que las escalas de las operaciones de crecen, a las compañías les resulta imposible el uso de una estructura organizativa horizontal. Los grandes negocios deben centralizar la toma de decisiones y la autoridad. En consecuencia, el alcance de la estructura organizativa plana se limita a las pequeñas negocios.



Por lo anterior, se propone la siguiente estructura:

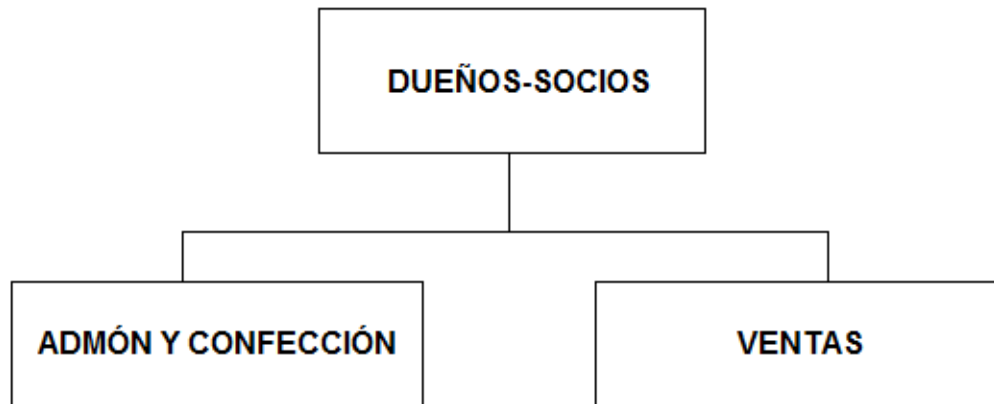


FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Eso crea la necesidad de declarar un Manual de Funciones que ayude a la coordinación de tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad, la **función del vendedor** incluye un conjunto de actividades que en un sentido general se resumen en: 1) Establecer un nexo entre el cliente y el negocio, 2) contribuir a la solución de problemas, 3) administrar su territorio o zona de ventas, y 4) integrarse a las actividades de mercadotecnia del negocio.

1. **Establecer un nexo entre el cliente y el negocio:** Esto significa que el *vendedor* debe constituirse en el «eslabón» que une al cliente con el negocio que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo:

- **Comunicar:** adecuadamente a los clientes la información que el negocio preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc....



- **Asesorar a los clientes:** acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- **Retroalimentar al negocio:** informando todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).

2. **Contribuir activamente a la solución de problemas:** Para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado el negocio que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc...) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto.

Luego, el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la negocio que representa); lo cual, no es una tarea fácil porque muchas veces se presentan casos en los que existen intereses encontrados, por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, el negocio pretende obtener un mayor margen de utilidad por venta. Sin embargo, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.



3. Administrar su territorio de ventas: Ya sea que el vendedor se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo una zona de ventas o grupo de clientes (negocios, Hoteles, clientes individuales, etc...) debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe: 1) planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, 2) implementar su plan y 3) controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la negocio.

4. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la negocio: Los vendedores necesitan ser parte del equipo de mercadotecnia; es decir, participar activamente junto a analistas e investigadores de mercados, gerentes de marca, jefes de ventas, publicistas, relacionados públicos y otros, en la tarea de planear, predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y, por último, coordinar todas estas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la negocio.

4.5 Estudio Financiero.

En el estudio financiero se detallan los costos de operación del proyecto, las inversiones, los ingresos por ventas, precio de venta, así como el análisis de los flujos financieros del sistema empresa para poder determinar la rentabilidad del mismo.

En este capítulo se determina el monto total de inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, además se cuantifican los ingresos, los gastos y los costos de operación en los que se va a incurrir. Para la proyección de los ingresos y egresos del proyecto se evalúa su desempeño para un período de 5 años (2014-2018), y se utiliza la tasa de inflación promedio proyectada para el



año 2013, que es del 8%, datos proporcionados por el Banco Central de Nicaragua (BCN).

Para la depreciación y amortización de los activos fijos y diferidos se utiliza el método de línea recta, establecido en la ley de equidad fiscal. Se evalúa el proyecto en dos escenarios como lo es con y sin financiamiento. En el caso de financiamiento se toma en cuenta la financiera que cobra la tasa más baja de interés, dado que esto permite tener un mayor nivel de utilidades.

Se calcula la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), para ser utilizada en el flujo neto de efectivo con y sin financiamiento respectivamente. Se determina los indicadores financieros: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), relación Beneficio Costo (RBC) y periodo de Recuperación (PR), para determinar la rentabilidad financiera del proyecto.

4.5.1 Costos de Operación:

Los costos de operación del proyecto incluyen los costos del área de confección, del área de administración y ventas.

4.5.2 Materiales Directos:

Los materiales directos de este proyecto lo constituyen los productos que serán utilizados como materia prima los cuales serán provistos por los distintos proveedores mencionados en el Estudio de Mercado. Esto incluye el producto Almohada armada y al negocio solamente le corresponde el acabado y empaque. Estas operaciones estarán a cargo de los miembros de Ventas. El requerimiento anual de estos productos está basado en la demanda anual.

El proveedor vende a US\$ 3.5 su materia prima * (La demanda anual).

Costo Materia Prima (tasa de cambio del dólar C\$25.5 con un incremento promedio del 8% anual según BCN).



2014	2015	2016	2017	2018
C\$350,231.28	C\$378,205.80	C\$406,180.32	C\$434,154.84	C\$462,129.36
TABLA 11. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUAL				

4.5.3 Insumos.

Los insumos que se utilizarán para complementar el proceso de elaboración del producto final se comprarán una sola vez por año ya que tienen una vida útil suficiente y no son perecederos.

INSUMOS	2014	2015	2016	2017	2018
Bolsa empaque	C\$6,867.20	C\$7,416.36	C\$8,009.60	C\$8,650.40	C\$9,342.00
TOTAL	C\$6,867.20	C\$7,416.36	C\$8,009.60	C\$8,650.40	C\$9,342.00
TABLA 12. INSUMOS					

- **Insumos de Oficina y Limpieza:** En la tabla se detallan un aproximado de los insumos que se utilizarán en la oficina de administración y en la realización de la limpieza de las áreas del negocio.

Insumo	Cantidad	Costo unit. C\$	Costo anual C\$
Resma T/C	2	65	130
Fólder T/C	2	80	160
Lápices	1 caja	20	20
Lapiceros	1 caja	30	60
CD	1 caja	70	70
Engrapadoras	1	40	40
Lampazos	5	40	200
Mechas	10	45	450
Escobas	4	45	180
Basureros	4	60	240
Desinfectantes	8 glns	80	640
Guantes	1 paquete	155	155
Total			C\$2,345.00
TABLA 13. INSUMOS ADMINISTRATIVOS			



Muebles, enseres, Equipamiento

	Cantidad	Precio Unit	Total
Escritorios con gavetas de	2	290	580
Vitrinas vertical 1.20 m	3	240	720
Silla ejecutiva de cuero	1	240	240
Sillas ejecutivas de tela	2	150	300
Sillas secretarial	2	100	200
Sillas de espera	4	35	140
Vehículo	1	38250	38250
Total			C\$40,430

TABLA 14. EQUIPOS DE OFICINA

Año	Deprec.Anual	Deprec. Acum	Valor en Libros
0	C\$8,086.00	C\$0.00	C\$40,430.00
1	C\$8,086.00	C\$8,086.00	C\$42,544.00
2	C\$8,086.00	C\$16,172.00	C\$34,458.00
3	C\$8,086.00	C\$24,258.00	C\$33,354.00
4	C\$8,086.00	C\$32,344.00	C\$32,250.00
5	C\$8,086.00	C\$40,430.00	C\$0.00

TABLA 15. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

4.5.4 Mano de obra directa

La mano de obra directa será asumida por los mismos socios quienes realizarán las funciones de operarios más el ayudante de reparto, quienes estarán encargados del proceso desde la elaboración del producto hasta la entrega del producto terminado al cliente final.

Proyección de Salarios					
					Córdobas
Cargo	Cantidad	Salario	Treceavo	Vacaciones	Salario Anual
Administrador	1	6,000	6,000	6,000	84,000
Vendedores	2	12,000	12,000	12,000	168,000
Ayudante de Reparto	1	4,500	4,500	4,500	63,000
Conductor	1	4,500	4,500	4,500	63,000
Vigilante	1	4,000	4,000	4,000	56,000
Afanadora	1	3,750	3,750	3,750	52,500
Total		34,750	34,750	34,750	486,500

TABLA 16. SALARIOS DEL PERSONAL



Córdobas

Año	Concepto de gasto	2014	2015	2016	2017	2018
1	Salario Bruto C\$ (inc. 10% anual)	486,500	535,150	588,665	647,532	712,285
2	INATEC	9,730	10,703	11,773	12,951	14,246
3	INSS (16%)	77,840	85,624	94,186	103,605	113,966
TOTAL IMPUESTOS		87,570	96,327	105,960	116,556	128,211
TABLA 17. PROYECCIÓN DE SALARIOS DEL PERSONAL						

4.5.5 Otros Costos.

- **Agua Potable:**

Este servicio básico será utilizado en el área productiva en la preparación de la materia prima (Plumas), en los servicios sanitarios y el consumo de los trabajadores del negocio.

El proceso de preparación y esterilización utilizará aproximadamente 12 m³ mensuales de agua, lo cual conlleva a un consumo anual de 144m³. El agua utilizada para los servicios higiénicos, el consumo de los trabajadores y para la limpieza será cerca de 9 m³ mensuales, lo que da como resultado de consumo anual a 108m³. El consumo total se detalla en la tabla No. 23.

Consumo Anual de Agua

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Consumo m ³	158	158	158	158	158
*Precio (C\$/ m ³)	C\$6.18	C\$6.61	C\$7.07	C\$7.56	C\$8.09
**Total C\$	C\$976	C\$1,044	C\$1,117	C\$1,194	C\$1,278
TABLA 18. CONSUMO ANUAL DE AGUA POTABLE					

- **Energía eléctrica:**

El consumo de la energía eléctrica del área de confección se va a dar por el uso de Ventiladores, lámparas fluorescentes, y máquina de coser



Equipo	Cantidad	Total (kwh/mes)	Total (kwh/año)
Abanicos	3	141,36	1696,32
Lámparas dobles (40w)	2	2,4	28,8
Máquina de coser	1	4,32	51,84
Total de consumo del área productiva			1776,76

TABLA 19. CONSUMO MENSUAL DE ENERGIA ELECTRICA

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Consumo (kwh/año)	1,776.76	1,776.76	1,776.76	1,776.76	1,776.76
*Precio (kwh/año)	3.33	3.56	3.81	4.07	4.36
Subtotal C\$	5,916.61	6,325.27	6,769.46	7,231.41	7,746.67
Regulación 1% INE	59.17	63.25	67.69	72.31	77.47
**Total C\$	C\$5,975.78	C\$6,388.52	C\$6,837.15	C\$7,303.73	C\$7,824.14

TABLA 20. CONSUMO ANUAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- **Teléfono:**

El gasto en consumo telefónico será en promedio de C\$ 3000.00 mensuales, dado que en este se utilizara una planta telefónica y no un teléfono convencional, esto nos conlleva a un consumo anual de **C\$ 360,000.00** anuales.

- **Seguridad e higiene ocupacional.**

Los gastos en medidas de seguridad e higiene ocupacional estarán establecidos en la compra de gorros, delantales, guantes y gafas. El monto total a invertir está incluido en los insumos de limpieza y administración.

4.6 Inversión del Proyecto.

4.6.1 Inversión Fija:

La inversión fija constituye el principal elemento para la creación del negocio. La única inversión fija que se pretende realizar, es la de remodelar para adecuar el local, que pertenece



Equipamiento y otros	Cantidad	Precio Unit	Total
Escritorios con gavetas de melanina.	2	290.00	580.00
Vitrinas vertical 1.20 m melanina y vidrio	3	240.00	720.00
Silla ejecutiva de cuero sintético	1	240.00	240.00
Sillas ejecutivas de tela	2	150.00	300.00
Sillas secretarial	2	100.00	200.00
Sillas de espera	4	35.00	140.00
Vehículo (Restauración) (US \$ 1,500)	1	38,250.00	38,250.00
Total			C\$40,430

TABLA 21. INVERSIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA

Depreciación: utilizando el método de la línea recta.

Año	Deprec. Anual	Deprec. Acum	Valor en Libros
0	8,086	-	40,430
1	8,086	8,086	32,344
2	8,086	16,172	24,258
3	8,086	24,258	16,172
4	8,086	32,344	8,086
5	8,086	40,430	-

TABLA 22. DEPRECIACION ANUAL

INVERSION FIJA	2014
Equipamiento y otros	C\$40,430
Remodelación	C\$25,500
TOTAL	C\$65,930

TABLA 23. INVERSIÓN FIJA

4.6.2 Inversión en Activo Diferido.

Comprende todo lo relacionado con el pago de impuesto, servicios notariales y legalización del negocio. El monto total de la inversión asciende a:

- **Matricula Municipal:** La Matrícula es un tributo municipal que debe renovarse anualmente en el período comprendido entre el primero de Diciembre y el treinta y uno de Enero de cada año (Arto. 9 del PAMM).



Los contribuyentes que infrinjan esta disposición se hacen acreedores de la multa respectiva.

- **Inscripción Comerciante:** Se crea el Registro Unico del Contribuyente que se denominará simplemente RUC, conforme la LEY CREADORA DEL REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 246 del 30 de Octubre de 1981, para adjudicar el Código Unico de Identificación para fines de unificación de los Registros de los Contribuyentes que tengan relaciones con el Estado y sus Dependencias, armonizando así la gestión estatal y de información.
- **Timbre Fiscal:** Es el tributo que recae sobre determinados documentos contenidos expresamente en la Ley de Impuestos de Timbres Fiscales, siempre que se expidan en Nicaragua o cuando sean extendidos en el extranjero y que tengan efectos en el país.
- **Permiso Marena:**
- **Certificado Minsa:**
- **Constancia de Matricula.**
- **Certificado de Intur.**

AÑO	1	2	3	4	5
Matrícula Municipal	310.00	310.00	310.00	310.00	310.00
Inscripción comerciante	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Libro diario	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Libro mayor	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Timbre fiscal	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Inscripción libro diario	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Inscripción libro mayor	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Permiso MARENA	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Certificado de MINSA	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00
Constancia de matricula	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Certificado de INTUR	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00
Total	C\$3,150	C\$3,150	C\$3,150	C\$3,150	C\$3,150
Total Diferido	C\$15,750				

TABLA 24. INVERSIÓN EN ACTIVO DIFERIDO



- **Amortización de Activos Diferidos.**

Se realizó la amortización de los activos diferidos, mediante el método de línea recta, en la tabla No. 28 se muestra la respectiva amortización de los activos diferidos.

Año	Anual	Acumulada	VR
0			15,750
1	9,501	9,501	38,004
2	9,501	19,002	28,503
3	9,501	28,503	19,002
4	9,501	38,004	9,501
5	9,501	47,505	0

TABLA 25. AMORTIZACION

4.6.3 Capital de Trabajo.

El negocio de confección y distribución de almohadas a base de plumas de gallina necesita del activo circulante para operar de forma normal durante su ciclo productivo (3 meses), que son los costos de operación transcurridos desde el primer desembolso para la compra de materia prima que se adquiere al crédito (cuentas por pagar) y al contado. El capital de trabajo comprendido por salarios, servicios básicos y publicidad, es quien proporciona el efectivo necesario para que la empresa inicie y mantenga operaciones. El monto total de dispuesto para cubrir 60 días efectivos (20 días/mes) de operaciones al iniciar el proyecto es de **C\$275,438.85**.



Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Publicidad	C\$4,268.25	C\$4,268.25	C\$4,268.25
Salarios	34,750.00	34,750.00	34,750.00
Servicios básicos(tomado de los CIF 43,297/12 meses	3,608.13	3,608.13	3,608.13
Insumos de oficina y de limpieza	195.41	195.41	195.41
Materia Prima	41,694.16	41,694.16	41,694.16
INSS(16%) (INSS 1er año /12 meses)	6,486.67	6,486.67	6,486.67
INATEC(2%)	810.33	810.33	810.33
Total/mes	C\$91,812.95	C\$91,812.95	C\$91,812.95
Total			C\$275,438.85

TABLA 26. OTROS GASTOS

4.6.4 Costos de Operación.

En esta sección se realiza un consolidado de todos los gastos de Administración y Ventas calculados en los acápite anteriores. Las siguientes tablas muestran los cálculos consolidados.

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos de Administración					
Solamente salario Administrador. los otros ya fueron incluidos en los CIF	C\$84,000.00	C\$92,400.00	C\$101,640.00	C\$111,804.00	C\$122,984.00
Gastos de Venta					
Incremento del 8% anual por inflación	C\$226,871.00	C\$245,020.00	C\$264,622.00	C\$285,792.00	C\$308,655.00
TABLA 27. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					

4.6.5 Financiamiento del Proyecto.

Al realizar un sondeo sobre la entidad bancaria que más llenara las expectativas para la realización de un préstamo para la inversión total del proyecto, nos encontramos que la financiera Cooperativa de ahorro y Crédito (CARUNA, R.L), es la que cobra la tasa de interés de 14% anual, siendo el más bajo en el mercado bancario nacional y esta financia un monto máximo de \$ 25,000 dólares, pero como es un proyecto de menor inversión puede cubrir el



80% del total de la inversión y el restante 20% será aportado por los inversionista del proyecto.

Inversión Total	
Fija	65,930.00
Diferida	3,150.00
Capital de Trabajo	275,438.85
Total	C\$344,518.85
TABLA 28. INVERSIÓN REQUERIDA	

4.6.6 Amortización del financiamiento.

El método empleado por el banco para determinar la amortización del crédito es a través de cuotas niveladas. El plazo para pagar es de sesenta meses equivalente a cinco años.

Importe del préstamo		C\$357,118.25		
Interés anual		15.00%		
Período del préstamo en años		5		
Fecha inicial del préstamo		01/01/2014		
Pago mensual programado		C\$74,124.22		
Número de pagos programados		5		
Número real de pagos		5		
Interés total		C\$13,502.83		
AÑO	FECHA DE PAGO	BALANCE	INTERESES	CUOTA DE PAGO
1		C\$357,118.25	C\$4,463.98	C\$74,124.22
2		287,458.01	3,593.23	74,124.22
3		216,927.02	2,711.99	74,124.22
4		145,514.39	1,818.93	74,124.22
5		C\$73,209.10	C\$915.11	C\$74,124.22
TABLA 29. AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO				



4.6.7 Estados Financieros Proyectados.

4.6.7.1 Flujo Neto de Efectivo.

El Flujo Neto de Efectivo es uno de los estados financieros en el cual se presentan los ingresos y gastos de las operaciones de la empresa, así como la utilidad o pérdidas para realizar una evaluación de la rentabilidad del negocio en el tiempo.

A partir de estos datos que contiene, se pueden realizar proyecciones al plazo de evaluación (5 años) y a partir de ellos, se obtienen los indicadores financieros que sirven de referencia para la toma de decisiones. Se realizaron dos evaluaciones.

Para la tasa de descuento se toma el valor del 25% correspondiente a la TMAR distribuida de la siguiente manera.

TMAR = 25%

- ☐ 5% anual por la devaluación o mantenimiento de valor
 - ☐ 4% anual por la inflación proyectada por el BCN para el 2013
 - ☐ 15% anual por la tasa activa (Costo del financiamiento)
 - ☐ 1% anual por la tasa pasiva (costo de oportunidad)
-

TABLA 30. FLUJO NETO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO EXPRESADO EN CÓRDOBAS						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversiones(20%)solo kptal de W	C\$68,903.77					
Ingresos(US\$ 11.5/unid)		1150,759.92	1242,676.20	1334,592.48	1426,508.76	1518,425.04
Costos de Mercancía Vendida		561,528.50	608,040.95	656,377.09	706,744.73	759,338.17
Depreciación		8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00
Egresos		569,614.50	616,126.95	664,463.09	714,830.73	767,424.17
Utilidad Bruta		581,145.42	626,549.25	670,129.39	711,678.03	751,000.87
Gastos de Admón (increm 10% año)		84,000.00	92,400.00	101,640.00	111,804.00	122,984.40
Gastos de Ventas(increm 8% año)		226,871.28	245,020.98	264,622.66	285,792.47	308,655.87
Costos Operativos		310,871.28	337,420.98	366,262.66	397,596.47	431,640.27
Utilidad Operativa		270,274.14	289,128.27	303,866.73	314,081.56	319,360.60
Intereses		4,463.85	3,593.28	2,711.29	1,818.93	915.11
Utilidad después de Interés		265,810.29	285,534.99	301,155.44	312,262.63	318,445.49
IR (30%)		79,743.09	85,660.50	90,346.63	93,678.79	95,533.65
Utilidad despues IR		186,067.21	199,874.49	210,808.81	218,583.84	222,911.84
Depreciación		8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00
Abono al principal	TASA 15%	74,124.22	74,124.22	74,124.22	74,124.22	74,124.22
Capital de Trabajo						68,903.77
Préstamo(80% del Banco)	C\$275,615.08					
FNE	(C\$344,518.85)	C\$120,028.99	C\$133,836.27	C\$144,770.59	C\$152,545.62	C\$225,777.39
VPN	C\$57,629.24					
TIR	34%					
TASA DE DESCUENTO	0.25					

TABLA 31. FLUJO NETO DE EFECTIVOSIN FINANCIAMIENTO EXPRESADO EN CÓRDOBAS						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversiones	C\$344,518.85					
Ingresos		1150,759.92	1242,676.20	1334,592.48	1426,508.76	1518,425.04
Costos de Mercancía Vendida		561,528.50	608,040.95	656,377.09	706,744.73	759,338.17
Depreciación		8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00
Egresos		569,614.50	616,126.95	664,463.09	714,830.73	767,424.17
Utilidad Bruta		581,145.42	626,549.25	670,129.39	711,678.03	751,000.87
Gastos de Admón		84,000.00	92,400.00	101,640.00	111,804.00	122,984.40
Gastos de Ventas		226,871.28	245,020.98	264,622.66	285,792.47	308,655.87
Costos Operativos		310,871.28	337,420.98	366,262.66	397,596.47	431,640.27
Utilidad Operativa		270,274.14	289,128.27	303,866.73	314,081.56	319,360.60
IR (30%)		81,082.24	86,738.48	91,160.02	94,224.47	95,808.18
Utilidad despues IR		189,191.90	202,389.79	212,706.71	219,857.09	223,552.42
Depreciación		8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00	8,086.00
Abono al principal		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo						344,518.85
FNE	(C\$344,518.85)	C\$197,277.90	C\$210,475.79	C\$220,792.71	C\$227,943.09	C\$576,157.27
VPN	C\$324,639.87					
TIR	61%					
TASA DE DESCUENTO.	0.25					

Según los resultados de la Evaluación que se realiza a partir del Flujo Neto de Efectivo, calculado en Plantilla EXCEL, se puede observar que el Negocio es rentable, ya que el VPN es positivo, aunque con Financiamiento es menos lucrativo. La TIR también es mayor que la TMAR y el VPN positivo.

Si se asume el negocio sin financiamiento, se tiene el mismo escenario, aunque el VPN es mucho mayor.

5 Conclusiones

- ✓ De acuerdo al análisis realizado en el análisis de mercado, se determinó que el sector de servicios de alojamiento tiene un crecimiento sostenido y creciente de un 31.95% en un período de 5 años, a partir de una demanda potencial de unas 39,241 unidades para el año 2014 hasta una demanda de aproximadamente de 51,780 unidades para el año 2018.
- ✓ Esto representa una demanda que necesita ser cubierta a partir de valores adecuados como oferta, precio, etc.
- ✓ Se realizó una selección de la maquinaria, equipos y procesos a efectuar de acuerdo a la capacidad y tamaño del negocio.
- ✓ En cuanto a la localización será en un local rentado dado el tamaño de la planta.
- ✓ El modelo organizacional es plana dado la cantidad de miembros de la organización.
- ✓ Para la puesta en marcha del proyecto se requerirá de una inversión inicial de C\$ 344,518.85 donde el 80% de la inversión será financiado vía préstamo bancario del CARUNA a una tasa de interés del 15 % a un plazo de 5 años, El resto lo pondrán los socios. Se ha fijado un capital de trabajo de C\$ **275,438.85** para 60 días de trabajo. La Tasa Mínima de Aceptación al Riesgo TMAR, se ha fijado en un 25%. Usando esta TMAR para calcular el VPN, se obtiene C\$ 320,178.70 sin financiamiento y C\$ 299,901.61 con financiamiento. Así también una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 56% sin financiamiento y 34% con financiamiento. Por último la Relación Beneficio Costo sin financiamiento es de C\$ 1.44 y con financiamiento es de C\$1.20

6 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones, tienen el propósito de asegurar que en la etapa de emprendimiento y de funcionamiento puedan tomarse las medidas que mitiguen cualquier incertidumbre o riesgo que puedan afectar al negocio.

- Iniciar con el tamaño de escala recomendada para este tipo de PyME's durante el período de crecimiento y madurez del negocio.
- Ingresar al escenario competitivo con un Análisis y Planificación Estratégica acorde a las realidades existentes en los Mercados, con actitud previsor y flexible ante los riesgos y que permita la subsistencia de su negocio.
- Usar la cultura organizacional del negocio como estrategia de posicionamiento.
- Usar marketing mix para la diferenciación de la competencia.
- Aceptar la propuesta de CARUNA, como parte de financiamiento.
- Incorporarse desde el inicio a cualquier organización que atiende PyME's para aprovechar sus ventajas y prerrogativas.
- Realizar constantemente un benchmarking para considerar las acciones de la competencia.
- Mantener y consolidar las relaciones a largo plazo con los proveedores de materia prima para garantizar la producción.

7 Bibliografía

1. *Anatomía De Un Plan De Negocio* de Linda Pinson.
2. *El Éxito De Un Plan De Negocios: Secretos y Estrategias* de Rhonda Abrams.
3. *El Plan De Negocios* de Antonio Borello.
4. Metodología CEFE (Competencia basada en la Economía a través de la Formación Emprendedora) para la elaboración de Planes de Negocios del sector de la Micro y Pequeña Empresa.